

EVOLUCIÓN DE LOS OPERADORES LOGÍSTICOS EN COLOMBIA

DIEGO ALEJANDRO ROJAS
LEYLA MABEL CARDOZO
MAYRA ALEJANDRA CHINGATÉ

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE REDES DE VALOR Y LOGÍSTICA
BOGOTÁ D.C., 2017.

Tabla de contenido

Introducción	1
Contextualización general sobre los operadores logísticos.....	2
Alineación de los conceptos de Logística y Supply Chain Management.....	3
La tercerización logística	5
Conceptualización de Operadores Logísticos	7
Caracterización de los operadores logísticos.....	8
Operador 1pl:	9
Operador 2pl	9
Operador 3pl	9
Operador 4pl	12
Operador 5pl	14
Los Operadores Logísticos en el Contexto Colombiano.....	16
Casos de estudio	20
Suppla S.A	21
Almaviva.....	23
Blue Logistics	27
Conclusiones	27
Referencias.....	30

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1. Clasificación de los PSL.....	9
Ilustración 2: Dinámica de servicio 4PL.....	12
Ilustración 3. Distinción entre 4PL y 3PL.....	13
Ilustración 4. Características de cada tipo de PSL	14
Ilustración 5: Relación costos vs inversión en tecnología	14
Ilustración 6. Historia de Suppla S.A.	22
Ilustración 7: Brochure de servicios Suppla S.A.	23

Tablas

Tabla 1. Comparación entre los tipos de PSL	16
---	----

Introducción

El mundo experimentó condiciones globales excepcionales durante las décadas de los 70 y los 80, la industria de los operadores logísticos se expandió proporcionalmente con la economía ya que los proveedores convencionales de servicios logísticos empezaron a desempeñar un rol estratégico, que se ha afianzado con el transcurso de los años dentro de las redes de valor (Langley & Capgemini U.S. LLC, 2009)

En Colombia esta tendencia se evidencio en los noventa, cuando las empresas tradicionales, principalmente almacenes y transportadoras empezaron a reestructurarse (Espinel Hernandez, 2014), diversificando sus servicios para contrarrestar la competencia internacional que se dio en el mercado durante los gobiernos de Virgilio Barco y Cesar Gaviria (Cardozo Maglioni & Lozano Suarez, 2012), que propiciaron la ruptura de las políticas de proteccionismo (Osorio Valencia, 2006), la liberación de las exportaciones y la disminución de aranceles para impulsar el desarrollo logístico nacional.

La transición que se ha dado desde entonces está estrechamente influenciada por la tercerización: que consiste en delegar las actividades secundarias a proveedores especializados, para reducir los costos e incrementar los niveles de servicio a lo largo de las redes de valor (Logyca, 2007).

Para alcanzar niveles de especialización a través del tiempo se ha requerido que las empresas prestadoras de servicios logísticos: se fusionen, establezcan alianzas estratégicas, y se agrupen o categoricen (Orjuela Castro, Castro Ocampo, & Suspes Bulla, 2005), implementando los conceptos emergentes de cooperación táctica y colaboración estratégica. (Langley & Capgemini U.S. LLC, 2006)

Actualmente, la contratación logística desde el enfoque integral tiene una connotación estratégica, indispensable para la mayoría de los usuarios de servicios logísticos, por lo cual el incremento de los operadores logísticos ha sido notable, al igual que el fortalecimiento de las relaciones entre las empresas que colaborar dentro de las redes de valor. Por lo tanto, los operadores logísticos se han convertido en una parte fundamental que genera sinergia, a través de: la integración, la coordinación y la generación de valor (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007).

El presente documento presenta información sobre la evolución de los operadores logísticos; para facilitar la contextualización se organiza en tres capítulos, teniendo en cuenta que es importante comprender las dinámicas del mercado de manera general, antes de abordar determinados aspectos particulares, en primer lugar, se realiza un acercamiento a los conceptos de Supply Chain Management, logística y tercerización especializada en logística.

La segunda sección, presenta el surgimiento de los operadores logísticos a nivel internacional: su concepto, sus características y su categorización.

Finalmente, se aborda la temática desde el contexto nacional aludiendo información y estadísticas pertinentes que enmarcan la operación logística en el país y particularmente se presenta información sobre tres operadores logísticos de origen colombiano, que se encuentran en el ranking digital 2011 – 2015 de las 94 empresas con más ventas y crecimiento en el sector de operadores logísticos.

Contextualización general sobre los operadores logísticos

En el mercado, muchas empresas se han enfrentado a desafíos como: la proliferación de productos a escala mundial, la necesidad de participar en el mercado global, el cambio constante de tecnologías y la necesidad de mejorar los niveles de integración de funciones en toda su empresa además de la presión para mejorar los rendimientos de los accionistas. La gestión eficaz de la cadena de suministro es vital para el éxito en la consecución de estos objetivos. Sin embargo, no es una competencia central interna en la mayoría de las empresas. Por lo tanto, tercerizan sus operaciones de logística y cadena de suministro. (Langley, Allen, & Tyndall, 2001)

En la década de los 70, compañías como: Kodak, Kmart, Sears, Target y la gran cadena de almacenes WalMart, para contrarrestar algunos de los desafíos mencionados previamente, empezaron a tercerizar ciertas funciones logísticas, propiciando el auge de compañías especializadas, que más adelante en los 80 tras la caída del muro de Berlín, aprovecharon el fenómeno de la globalización para expandirse y participar en las economías mundiales que se interconectaron. (Schneider, 2004)

Allí es en donde cronológicamente nace la aplicación del outsourcing en el Supply Chain, ya que, al incrementar las interacciones de los distribuidores en los mercados locales, regionales e internacionales, proporcionalmente se generaba demanda de servicios logísticos especializados,

dando lugar al surgimiento de empresa como Operadores Logísticos y/o Proveedores de Servicios Logísticos. (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007)

A finales de los años 90s y comienzos de los 2000s la misma tendencia se presentó en Colombia y hoy en día los operadores logísticos se han posicionado como organizaciones que son determinantes para la generación de valor agregado en los procesos de producción de bienes y servicios en el país, por lo que su estudio y revisión es relevante. (Osorio Valencia, 2006)

Alineación de los conceptos de Logística y Supply Chain Management

Las compañías están buscando formas innovadoras de reducir costos manteniendo sus promesas de valor y reconocen que los servicios de logística de outsourcing son una estrategia clave para alcanzar esos objetivos (Langley, Allen, & Tyndall, 2002), ya que a través del rediseño logístico y de la cadena de suministro se aumenta la eficiencia y eficacia organizacional ante: la expansión del mercado o globalización y las nuevas fuentes de suministro. (Langley, Allen, & Colombo, 2003)

“El mundo considera el Supply Chain Management y la logística como componentes clave del éxito general de su negocio” (Langley & Capgemini U.S. LLC, 2009), por lo cual es necesario presentar las siguientes definiciones:

Para Langley (1986) la logística es “un conjunto extenso de actividades relacionadas con el movimiento y almacenamiento de productos e información, realizándose estas actividades con dos metas comunes: brindar un nivel de servicio aceptable para los clientes; y operar un sistema logístico que permita ajustarse en general a los requerimientos de los clientes.”

Posteriormente en el 2007 Langley cita a Hammer para afirmar que la logística es el "lugar ideal" para la colaboración. Teniendo en cuenta que el éxito en cualquier aspecto de la logística requiere que varias organizaciones trabajen juntas, la colaboración entre cliente y proveedores es un factor clave para el éxito del Supply Chain Management ya que las relaciones altamente interactivas crean valor continuo para ambas partes. (Langley & Capgemini U.S. LLC, 2007)

Esta definición de Hammer está vinculada estrechamente con los operadores logísticos, pues el nivel de servicio es directamente proporcional a la relación de colaboración establecida en las redes de valor, ya que se obtiene mejores resultados al compartir responsabilidades y

sumar esfuerzos para alcanzar metas y objetivos comunes; cuando hay intercambio de información relacionada con la planificación, gestión, ejecución y medición del desempeño, las relaciones de colaboración prosperan impulsando el cambio y los resultados de los negocios en general. (Langley & Capgemini U.S. LLC, 2007)

Actualmente el CSCMP define la logística como el “Proceso de planificación, implementación y control de procedimientos para el transporte eficiente y efectivo, incluyendo servicios, e información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de los requerimientos del cliente. Esta definición incluye los movimientos internos, externos” (CSCMP, 2013).

Esta definición convencional presenta concretamente una de las actividades principales de los operadores logísticos, quienes actualmente ofrecen servicios de: transporte nacional e internacional, consultoría, almacenaje, agenciamiento portuario, gestión de inventarios, servicio al cliente, cross-docking y aprovisionamiento, entre otros. (Langley & Capgemini Consulting, 2016)

Los patrones de compra de los mercados y los requerimientos específicos de los consumidores de bienes y servicios como los actores de la cadena de suministro que determinan el grado de especialización y tercerización que se debe implementar para proveer una solución logística óptima. El estudio y observación a nivel académico e industrial del desarrollo de las cadenas de suministro en las últimas tres décadas ha permitido concluir que dicha optimización está determinada por la integración de los servicios logísticos, así como de los procesos estratégicos y tácticos que se derivan de ellos. Esta integración es el propósito fundamental de la gestión sistémica de satisfacción de necesidades a través de la implementación de soluciones logísticas que, a pesar de estar especializadas, son transversalizadas en las cadenas de suministro regionales y globales a través de modelos colaborativos y cooperativos.

La gerencia integral de la cadena de suministro o el Supply Chain Management como se conoce más comúnmente, ha soportado y fortalecido la aplicación de dichos procesos de especialización y optimización a través del diseño y aplicación de prácticas de clase mundial en aprovisionamiento, producción, distribución y mercadeo. En este contexto Langley y Holcomb (1992) argumentan que el Supply Chain Management gestiona las relaciones entre los miembros que generan valor en la producción o en la prestación de servicios; en complemento Lambert

(2008) advierte que el Supply Chain Management gestiona las relaciones con los clientes y los proveedores.

En este contexto, la tercerización de servicios logísticos no solo se identifica como la práctica que permite explotar al máximo las capacidades logísticas que se ofrecen a los diferentes sectores industriales, sino que reduce los costos logísticos directos en que incurren generalmente las unidades productivas. Adicionalmente, la tercerización especializada de servicios logísticos habilita la posibilidad del mejoramiento continuo en la provisión de los mismos y su adaptación y customización a los requerimientos de los mercados sea cada vez más rápida y adecuada.

La tercerización logística

La tercerización consiste en contratar a proveedores de servicios especializados en aquellas actividades como la logística, que es importante para las organizaciones, pero no es inherente a las actividades distintivas o “core business”, dichos proveedores adquieren una connotación estratégica, al recibir la delegación total o parcial de un proceso interno. (Duque, González, & García, 2014).

El concepto de tercerización logística surge en un entorno en el cual la incidencia de la tecnología y la globalización propicia la integración y la generación de ventajas competitivas a través de alianzas estratégicas entre empresas que cooperan y se complementan generando valor agregado a través de toda la red, en búsqueda de la optimización y uso eficiente de los recursos (Gilbert & Pinela, 2016).

De acuerdo con Berrozpe (2012) la tercerización logística emergió a partir de 1970, ya que antes de esta época los mercados eran fundamentalmente internos y basados en estructuras oligopolistas nacionales con un crecimiento basado en economías de escala, las actividades logísticas eran funciones aisladas gestionadas de forma independiente por departamentos distintos, y vinculadas esencialmente a la distribución física, es decir, a la gestión del flujo físico desde producción hasta el cliente final (Servera, 2010).

Posteriormente, los primeros indicios de tercerización se limitaron al transporte y a el almacenamiento con contratos a corto plazo (Masteika & Cepinskis, 2010); aunque las compañías continuaban acaparando el control tanto sus operaciones logísticas como sus recursos

internamente, el tema de los costos operacionales y la flexibilidad empezaba a ser notorio (Berrozpe, 2012).

Ante la competencia despiadada y los altos costos, ninguna empresa podía ser autosuficiente y ya para los 90, tras la segunda guerra mundial aconteció una revolución tecnológica que propició el establecimiento de canales de comunicación en las emergentes redes de suministro, lo cual no se imaginaba previamente debido al arraigado concepto de la confidencialidad de la información, los procesos especializados se implementaron estratégicamente en las organizaciones para mejorar la productividad y generar valor agregado (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007).

En resumen, al igual que el entorno y las múltiples condiciones del mercado, la tercerización de los servicios logísticos ha atravesado el siguiente proceso de evolución: antes de que se tercerizaran las funciones logísticas, entre 1970 y 1980 las compañías optaban por interiorizar sus recursos logísticos: las operaciones logísticas al igual que los diferentes recursos para su desarrollo, se administraban directamente por la organización, en pro de controlarlos y asegurar un mayor nivel de servicio al cliente, a pesar de los elevados costos operacionales y la menor flexibilidad. (Berrozpe, 2012)

El surgimiento de los especialistas en servicios logísticos dado entre 1980 y 1990, marco el inicio de la era del Outsourcing que favoreció la flexibilidad operacional y la disminución de costos fijos. (Berrozpe, 2012).

Finalmente, desde 1990 la combinación de las capacidades de un operador logístico, las tecnologías de la información y la gestión de recursos han dado lugar al surgimiento de los operadores integrales, que cuentan con mayor autonomía y portafolio de servicios.

Actualmente el outsourcing ha evolucionado hacia una concepción más estratégica: la tercerización de procesos de negocio o “Business Process Outsourcing” (BPO); el último nivel de relación alcanzado entre proveedores y clientes; esta herramienta de gestión que requiere el uso intensivo de tecnologías de la información, redefine radicalmente las condiciones de los procesos de negocios, potencializando los resultados convencionales, para establecer estrechas relaciones de colaboración con los proveedores a través del riesgo es compartido; el enfoque tradicional de la tercerización trasciende de la reducción de costos hacia el rendimiento empresarial integral. (Schneider, 2004)

Esta evolución también hace posible evidenciar la distinción entre el outsourcing y la subcontratación ya que bajo esta última figura la empresa se establece un contrato tradicional y la relación es únicamente comercial, por lo cual el contratante mantiene injerencia en todos y cada uno de los detalles de la actividad requerida, mientras en el outsourcing se establece una alianza estratégica para ceder al proveedor el control de los procesos necesarios para la prestación del servicio (David Trujillo & Galvis Meneses, 2012); por lo tanto los operadores logísticos interactúan en las redes de valor a través de relaciones de tercerización inclusive alcanzando niveles BPO y de integración estratégica, soportados en el uso permanente de tecnologías de la información.

Conceptualización de Operadores Logísticos

La tercerización de servicios logísticos ha recibido diferentes denominaciones según el autor: Bowersox (1990) habló sobre alianzas logísticas y Kearney (1995) se refirió a los contratos logísticos, mientras Lieb y Randall (1996) aludieron la logística de terceros o la logística tercerizada, denotada por sus siglas en inglés 3PL “Third party logistics”, concepto que también es traducido como proveedores de servicios logísticos. Para efectos del presente documento se utilizará el concepto de operador logístico.

En cuanto a definiciones formales: para el CSCMP (2013) los Proveedores de servicios logísticos o LSP por sus siglas en inglés “Logistics service providers”, son: cualquier empresa que preste servicios de logística, como: el aprovisionamiento, el transporte, el almacenamiento, y el envasado entre otros.

Según la Organización Empresarial de Operadores Logísticos en España (Logyca), un operador logístico es aquella empresa que, por encargo de su cliente, diseña los procesos de una o varias fases de su cadena de suministro (aprovisionamiento, transporte, almacenaje, distribución e incluso ciertas actividades de su proceso productivo), organiza, gestiona y controla dichas operaciones utilizando para ello las infraestructuras físicas, tecnología y sistemas de información, propios o ajenos, independientemente de que preste o no los servicios con medios propios o subcontratados. (Zonalogistica, 2016).

Para Lieb y Randall (1996) los proveedores de servicios Logísticos son “Aquellas compañías que suministran/coordinan las funciones logísticas dentro de los múltiples enlaces (“links”) existentes dentro de la cadena de suministro logística”

También se debe mencionar que uno de los factores clave para que evolucionaran rápidamente los operadores logísticos, fue la desregularización del transporte en Norteamérica, pues una vez entró en rigor esta legislación la mayoría de los transportistas empezó a diversificar sus operaciones (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007).

Caracterización de los operadores logísticos

El origen de las siglas PL en inglés que significa Party Logistic (PL) traduce, parte logística. Su interpretación al español es (PSL) Prestador de Servicios Logísticos; sin embargo, la expresión más común se encuentra como PL. Los PSL se dividen por categorías según la integración con sus clientes y proveedores según (Vasiliauskas & Jakubauskas, 2007) las empresas se han venido organizando en redes estratégicas mundiales que ofrecen respuestas eficientes a cualquier mercado en el mundo, es así como se hace necesaria la especialización y segmentación de empresas que se dedican a lo que mejor saben hacer, a continuación se relaciona la clasificación de las empresas que se especializan en prestar e integrar servicios logísticos. Para el presente documento se va a trabajar desde 1pl hasta 5pl; debido a las pocas fuentes bibliográficas académicas existentes

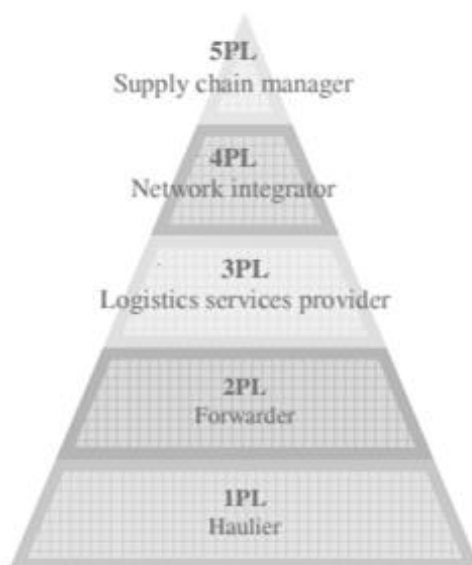


Ilustración 1. Clasificación de los PSL (Vasiliauskas & Jakubauskas, 2007).

Operador 1pl:

Según lo indicado en el Blog (CIBELES logistics, 2013), Se identifican como proveedores de servicios que proporcionan sólo transporte de mercancías a las organizaciones.

Es aquí donde se realizan subcontratación de actividades que no corresponden a la esencia del negocio, el transporte representa un ítem importante en la tercerización, ya que la oferta de este servicio es amplia y además representa un importante ahorro en costos de mantenimientos, seguros, entre otros

Operador 2pl

Según lo define el blog (CIBELES logistics, 2013) En este segundo nivel los proveedores ofrecen la unión del transporte de mercancías y el almacenaje.

Este operador integra dos servicios, que pueden ser el transporte y el almacenamiento, o el transporte el aduanamiento, busca generar valor al cliente dando agilidad en los procesos logísticos del cliente y haciendo la operación más dinámica.

Operador 3pl

La definición de 3PL de acuerdo a la revisa Cerasis señala que es un proveedor de subcontratación de servicios logísticos, estos servicios abarcan todo lo que implica la gestión y la

forma en que se mueven los recursos a las zonas donde se requieran. (Cerasis, 2016)

Estas actividades se inician entre los años 70 y 80; a causa de la crisis del petróleo de esta época, se incentiva la subcontratación en las organizaciones, inicia el reconocimiento de los ahorros potenciales que las organizaciones podían obtener al integrar los elementos de la logística dentro de la empresa (aprovisionamiento, producción y distribución) y se logra un gran crecimiento en el área de la logística. (Valdés Ferrer & Hernández Rodríguez, 2013)

Al pasar el tiempo ampliaron la gama de servicios ofrecidos abarcando geografías específicas, diferentes modos de transporte, e integraron los servicios de transporte y almacenamiento que ya habían sido nombrados como 1pl y 2pl anteriormente hasta convertirse en lo que hoy se conoce como 3pl

La definición oficial del CSCMP (2013):

“Una empresa que ofrece múltiples servicios de logística para su uso por los clientes. Estos servicios están integrados. Estas empresas facilitan el movimiento de piezas y materiales de proveedores a fabricantes, y productos terminados de fabricantes a distribuidores y minoristas. Entre los Servicios que prestan son el transporte, el almacenamiento, el acoplamiento cruzado, la gestión del inventario, envasado y expedición de mercancías”.

Lieb, Robert A, & Van Wassenhove (1993), definen a los proveedores de servicios logísticos o 3PL del siguiente modo:

“3PL se identifica con el uso de compañías externas para desarrollar las funciones logísticas que tradicionalmente se han realizado dentro de la organización. Estas funciones pueden comprender tanto el proceso completo logístico como determinadas actividades dentro de este proceso”.

Power y Sharafali, (2007) determinan que el éxito de los operadores 3pl depende de cómo los clientes perciben el valor agregado a sus empresas, ellos indican que, de acuerdo a estudios realizados; los clientes de operadores 3pl hacen estas contrataciones en búsqueda de innovación y flexibilidad en los procesos.

De acuerdo a los conceptos antes mencionados se puede resumir que los operadores 3pl

son integradores de servicios logísticos que realizan las funciones que antes eran realizadas por la organización; las cuales deben ser flexibles, innovadoras y generando valor agregado.

El estudio anual de logística indicó que el 93% de los usuarios de 3pl y el 94% de los proveedores 3pl tienen operaciones exitosas, el 70% de los generadores de carga usuarios de 3pl aseguran un ahorro en los costos logísticos (Long, 2016), éste también determina que el sector transportador depende del recurso tecnológico con el que cuente el operador 3pl para integrar sus servicios con el cliente

Los casos fallidos de 3pl corresponden a razones “blandas” como diferencias culturales y de comunicación, según estudios europeos (Wilding y Juriado, 2004); que a su vez el estudio de las terceras partes logísticas (Long, 2016) está de acuerdo con esta afirmación

Al realizar estudios en China, siendo un país en crecimiento constante; existen diversos operadores 3pl interesados en hacer parte del mercado, al realizar encuestas de satisfacción se encuentra que hay mayor inclinación por los operadores nacionales que las multinacionales. (Mossa & Bhakoo, 2007)

Al realizar una encuesta en Singapur al outsourcing logístico indicando un nivel alto de satisfacción indicado por los clientes, en Ghana, según (Mossa & Bhakoo, 2007) Gattorna registró que el 90% de los clientes están satisfechos con los servicios prestados por operadores 3pl. De acuerdo a las encuestas realizadas, los empresarios lo que esperan de los operadores es: Satisfacción del cliente, control de inventario, gestión de capacidad, productividad, calidad del servicio, flexibilidad, crecimiento en ventas, gestión de costes y cartera, transporte, prioridades para los 3pl, menor costo, calidad, variedad, receptividad, flexibilidad, seguridad, innovación, soluciones personalizadas

Concluyendo, de manera personal se considera que los dos estudios mencionados en los párrafos anteriores indican que los clientes de operadores 3pl tienen un alto nivel de relevancia por la tecnología que usan y todas las ventajas que esto significa, además de la disminución en los costos de oportunidad para mejorar simultáneamente, así como salir evadirse en la competencia del costo mínimo, con lo que se podría obtener el éxito; éxito que solo se logra con una comunicación eficaz de todos los actores del proceso.

Operador 4pl

De acuerdo a lo referido por (Accenture, 2014) 4PL es un proveedor de servicios de logística de cuarta parte y socio de gestión de logística libre de activos que ayuda a optimizar y gestionar los 3PL socios de ejecución.

El foro internacional de la academia de Supply Chain define a un operador 4pl como un integrador responsable de un cliente, pero no de los activos que posee la compañía, es decir que aunque tiene responsabilidad sobre la operación logística, no tiene acciones en la compañía sino que mantiene la figura de proveedor, la función de un 4pl es administrar e implementar una solución para el cliente basado en optimización de tiempos y lugar. Esta integración se mide a partir del valor generado en las operaciones de un cliente. (Forum Supply Chain , 2006)

Es así, como al comparar las definiciones descritas en los párrafos anteriores se puede afirmar que un operador 4pl apoya al cliente en la administración de sus proveedores 3pl, busca la integración mediante herramientas tecnológicas y no posee activos en la organización, es un proveedor de la organización contratante.

Según el (Forum Supply Chain , 2006) para garantizar que la relación 4pl sea exitosa, debe haber un estricto control de los costos y la gestión, buscar siempre la reducción de los gastos de administración, que haya una coordinación de la logística y la cadena de suministro diaria, manejar la incertidumbre generada por la oferta y la demanda, mejoras generales en los procesos fundamentales (S&OP) previsión, ventas y planificación de los procesos

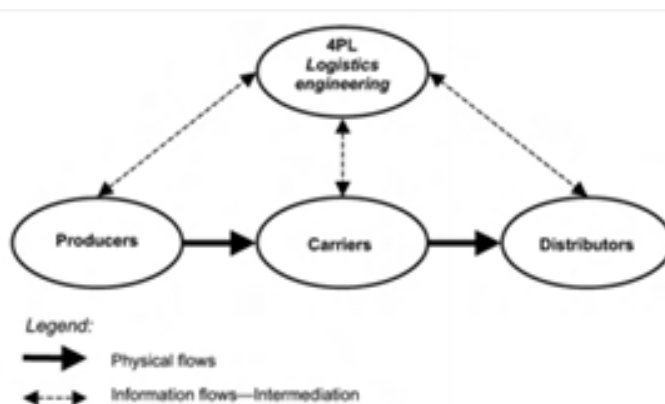


Ilustración 2: Dinámica de servicio 4PL

González, indica que el servicio prestado por los 4pl en los clientes es; ser el único

proveedor de logística, el cual dirige totalmente su cadena de suministro y el único contacto entre clientes y proveedores. (Osorio, Hugo, 2015)

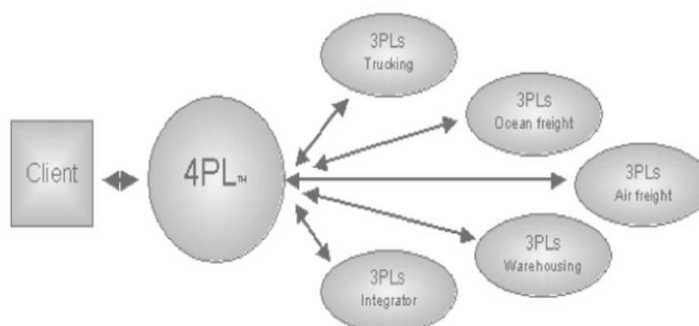


Ilustración 3. Distinción entre 4PL y 3PL

La figura 3 clarifica la diferencia entre un operador 3pl y 4pl, identificando al operador 4pl como el que gerencia los inventarios en toda la cadena, abastecimiento, producción y distribución. Según (Castrillon, 2015) es un modelo que permite el mejoramiento del servicio al cliente, permite que la organización opere con menor capital, uso efectivo de economías a escala, la organización se puede dedicar a la razón de ser de su negocio, optimización de procesos con el aprovechamiento de las capacidades de la organización y las subcontratadas.

El concepto indicado por (Forum Supply Chain , 2006) , identifica al operador 4pl como el encargado de aconsejar al cliente en cuanto a la elección del software que más se adapte a la operación y las necesidades, integrar y fusionar toda la cadena, integrando varios proveedores que presten servicios 3pl



Ilustración 4. Características de cada tipo de PSL (Osorio, Hugo, 2015)

Operador 5pl

Los 5PL (Fifth Party Logistics) se interpretan como Gestión de la cadena de suministros integral, (Marrero, 2010)

De acuerdo a lo indicado por (Peter, Egan, & Li, 2007), las tendencias hacia la subcontratación requerirán cada día ser más eficientes, esto será movido por la desregulación, la globalización y la innovación tecnológica. El proceso evolutivo del 4pl a convertirse en un 5pl corresponde a la reducción de costos logísticos, disminución de inventarios y mayor efectividad en las respuestas a los clientes; en contraposición se encuentran factores que influyen en el crecimiento de los costos; como la seguridad, el medio ambiente y la energía. Con los ítems mencionados anteriormente se puede identificar que el SCM es cada vez más complejo y demanda más atención de los gerentes. (Peter, Egan, & Li, 2007)

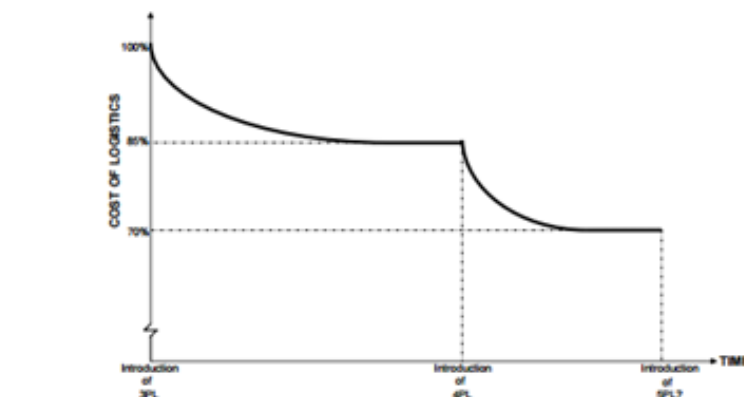


Ilustración 5: Relación costos vs inversión en tecnología

Esta figura 5 muestra como a través del tiempo se reducen los costos, es aquí donde se justifica la inversión en tecnologías, se realiza evaluación comparativa de los operadores 3pl y 4pl analizando las alternativas que un proveedor 5pl puede generar como valor agregado para una operación. (Peter, Egan, & Li, 2007)

Según (Castrillon, 2015) los operadores 5pl se caracterizan por dirigirse a clientes grandes y que operan el Supply Chain gerenciando por medio de las TICs la conexión entre los proveedores la organización y sus clientes, carece de activos físicos.

Además de las categorizaciones anteriormente descritas es posible categorizar los operadores logísticos con base en las capacidades tangibles y no tangibles que poseen y ofertan, aunque están divididos en dos categorías, tienen los mismos objetivos: aumentar la eficiencia en general, reducción de costos y mitigación de riesgos.

Los Operadores Logísticos se pueden dividir en Basados en Activos o No Activos, según (Cerasis, 2016) los proveedores basados en Activos, son los que para atender los requerimientos de los clientes poseen activos como vehículos de carga, almacenes, centros de distribución, entre otros; los cuales son asignados a los clientes buscando reducir los costos operativos de estos.

El operador debe conocer las vulnerabilidades y fortalezas de los activos del cliente, así como trabajar en la reducción de costos del cliente e internos en el almacenamiento y transporte.

El proveedor logístico que no posee los activos necesarios para gestionar una cadena de suministro, ni tampoco la experiencia de negociación con transportistas, gestión de almacenes y centros de distribución. (Cerasis, 2016)

Corresponde al proveedor que identifica las prioridades de cada cliente y entiende que cada uno es diferente, realiza acuerdos con otros operadores que permitan la ejecución de un plan logístico personalizado a cada cliente, pero la ejecución corresponde al proveedor.

Hay otro tipo de operador no basado en activos, el software aplicado a operaciones logísticas, que se ofrecen como activos blandos. (Cerasis, 2016)

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
BASADO EN ACTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> **Ofertar tarifas economicas para los clientes ** Estabilidad Financiera ** Confianza por una compañía con infraestructura solida ** Confianza por el ser el único proveedor de la operación logística 	<ul style="list-style-type: none"> ** No hay flexibilidad en ofertas acorde a los requerimientos de cada cliente ** Dificil adquisicion de activos ** Conflicto de intereses entre el cliente y su propia organización (ejemplo polizas)
BASADO EN NO ACTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ** No requiere grandes inversiones ** Total flexibilidad de acuerdo a las necesidades de cada cliente ** Significa contratar experiencia en una operación de acuerdo a la necesidad de cada cliente ** No posee ningun conflicto de intereses 	<ul style="list-style-type: none"> ** Grandes inversiones del cliente en su cadena de suministro ** Desconfianza del cliente por ausencia de infraestructura, teniendo en cuenta que toda la logística será asignada a una compañía en estas condiciones. ** Menos control en la operación ya que se basa en subcontrataciones con terceros

Tabla 1. Comparación entre los tipos de PSL (Creacion propia) ref (Cerasis, 2016)

Los Operadores Logísticos en el Contexto Colombiano

Con la finalidad de abordar el contexto nacional, se hace preciso aludir a Pineda (2014), citado por Espinel (2014), quien afirma que el surgimiento de los operadores logísticos en Colombia se dio tras la apertura económica de los 90, durante el gobierno de Virgilio Barco (1986 – 1990) que impulso el comercio internacional.

También se ha planteado que la idea de los caficultores de generar grandes producciones de cosechas, originó una necesidad cuya estrategia para las entidades bancarias y otras organizaciones del sector financiero era crear lugares donde fuera posible almacenar alimentos y mercancías, a estos lugares se les llamó Almacenes Generales de Depósito, los cuales fueron el primer acercamiento a lo que se conoce hoy en día como operadores logísticos. En el año 2007 el 42,9% de los operadores logísticos en Colombia formaban parte de estos almacenes del siglo pasado, sin embargo, gracias a la integración con otras empresas bajo alianzas y subcontrataciones de servicios en las operaciones se prestan servicios más integrales. (Logyca, 2007).

Durante los últimos 15 años y con la aparición de la logística como ciencia formal en Colombia se han venido creando empresas de tercerización de servicios logísticos, un 23,8% de las empresas existentes se crearon durante estos años. En la actualidad existe una tendencia por el manejo, transporte, almacenamiento, y acondicionamiento de las cargas influenciado por la

dinámica de crecimiento del factor de exportaciones cada día impulsado por los acuerdos de libre comercio y tratados existentes. (Logyca, 2007).

Sin embargo, Mora (2010) considera que, en la actualidad, la concepción de operador logístico en Colombia no es muy clara.

La mayor aplicación de los conceptos logísticos en las empresas colombianas ha generado a las empresas que actúan como operadoras, o incluso como plataformas, la necesidad de desarrollar servicios más especializados en toda la red de valor (Orjuela, Castro y Suspes, 2005)

Un informe realizado por Proexport (Navarro, 2013) afirma que, en Colombia, la mayoría de operadores logísticos, ofrecen servicios exclusivos de almacenamiento o transporte, existen muy pocos que hayan desarrollado el verdadero concepto de Operador Logístico que se ocupe de manera integral a lo largo de toda la cadena, del manejo y conservación de productos que requieran temperatura controlada.

La subcontratación de estos servicios ofrecería a los clientes no solo la posibilidad de reducir costos, al convertir los fijos en variables, sino también de dedicarse por completo a la fabricación o venta de subproductos y así mejorar la calidad del servicio.

En cuanto estudios de caso, de algunas sectores y regiones específicos, se encontró que hay pocos operadores logísticos integrales en el manejo de la cadena de frío para productos alimenticios, algunos lo hacen en productos farmacéuticos, por lo cual existe una gran oportunidad de negocio en el desarrollo de los operadores logísticos integrales para productos perecederos (Navarro, 2013).

Actualmente muchas empresas subcontratan el servicio de transporte, y con la entrada de nuevos operadores al departamento del Tolima, gracias a las mejoras en la infraestructura vial y logística, les permite a las empresas el uso de diversos servicios como picking, packing y cross docking (Tovar, Bermeo y Torres, 2011).

Tovar et al. (2011) también aportó importante información en cuanto a la participación de operadores logísticos en el departamento del Tolima, presentando la proporción de acuerdo con el nivel de integración y servicios ofertados.

En las empresas del sector metalmecánico en Pereira y Dosquebradas califican su operador logístico a través de los siguientes indicadores: la efectiva reducción de costos, aumento de la calidad del servicio, porcentaje de entregas a tiempo, la mayoría califican el servicio del operador logístico como bueno. La modalidad más utilizada en el sector es el 2PL gracias a la tendencia de tercerizar principalmente el transporte, donde los proveedores logísticos son altamente flexibles para adaptarse a las necesidades particulares de las empresas. (Castro y Guevara, 2010; Vélez, 2011)

Mejía y Castro (2007), afirman que los tratados de libre comercio que contraiga Colombia, conllevan a que la industria nacional se enfrente a desafíos, en cuanto a tiempos de entrega, calidad de productos y servicios y precios competitivos; siendo de vital importancia que los procesos logísticos sean de clase mundial.

De acuerdo con el ranking suramericano LPI, citado por Tovar et al (2011), Colombia tuvo una mejora de 25 posiciones al pasar del lugar 86 al 25, en el ítem de competencia y preparación de los operadores logísticos.

La finalidad de un operador logístico no debe limitarse únicamente a operar la carga de un cliente y entregarla en determinado punto, también debe generar un proceso de gestión a lo largo de la red de valor que ofrezca valor agregado al producto, viéndose reflejado con la disminución de costos y la optimización de los tiempos, todo esto orientado a obtener una mayor rentabilidad para las organizaciones que hacen parte de la red y satisfacción en alto grado para el usuario final. (Orjuela Castro, Castro Ocampo, & Suspes Bulla, 2005).

Aunque es determinante que los operadores logísticos generen e implementen procesos innovadores que ofrezcan valor agregado al producto y así potenciar la red de valor, en la actualidad se han logrado reconocer ciertas barreras que dificultan el ejercicio logístico en Colombia para los PSL, de acuerdo a la Encuesta Nacional Logística 2015, iniciativa realizada por el Departamento Nacional de Planeación y con la cual se pretende recaudar información vital para “formular las futuras políticas y cumplir los lineamientos del plan nacional de desarrollo 2014 - 2018”, las cuatro principales barreras que afectan el óptimo desempeño son la falta de zonas adecuadas para carga y descarga 32,3%, la insuficiencia de infraestructuras viales y congestión 22,0%, la carencia de talento humano en logística 16,9% y la escasez de zonas logísticas y/o altos precios de bodegajes 10,2%, de esta forma se revelan las carencias que más

afectan el proceso y donde se deben dirigir esfuerzos para generar soluciones y alternativas en conjunto por parte del estado y el sector empresarial con el fin de mitigar el impacto negativo que afecta la gestión de los operadores, esto teniendo en cuenta que al optimizar los procesos logísticos, se podrán disminuir costos disminuyendo su afectación sobre las ventas, donde actualmente se determinó que es el 15%, indicando que por cada 100 pesos de ventas, 15 pesos se gastan en procesos de logística. (DNP, 2015).

Por otra parte, dentro de la misma encuesta se midió el índice de competitividad por las regiones colombianas, evaluando en una escala de 1 a 10 el Índice de Competitividad Logística en donde 1 equivalía a “**No** facilitan la operación logística” y 10 indicaba “**Sí** facilitan la operación logística”, las empresas más representativas y pertenecientes al sector evaluaron dentro del Ranking a las regiones, dando como resultado un promedio nacional de 5,45 y ubicando a la región caribe con la mejor puntuación con 5,98 y en contraparte la región de los llanos con 4,56 puntos. (DNP, 2015)

No obstante y en términos de infraestructura, a mediados de 2016 el director del Departamento de Planeación Nacional Simón Gaviria señaló sobre la gestión que viene realizando el estado con el aumento de la inversión en las distintas modalidades del transporte, advirtiendo que dentro de los próximos cinco años se invertirán aproximadamente 55 billones de pesos en la construcción de vías de cuarta generación - 4G y la construcción de cerca de 8.170 kilómetros, vías terciarias e inversiones proyectadas en la modalidad férrea con la rehabilitación del ferrocarril central (Corredor Bogotá, Belencito, La Dorada y Chiriguaná), portuarias como las mejoras en Puerto Nuevo (Ciénaga, Magdalena) y Puerto Brisa (Dibulla, La Guajira) y aeroportuarias con la modernización y climatización de los aeropuertos Simón Bolívar (Santa Marta) y Rafael Núñez (Cartagena) entre otros. (LEGISCOMEX, 2016)

Si bien el gobierno plantea varios proyectos para aumentar la infraestructura y condiciones que permitan mejorar el desarrollo y optimización en la gestión de procesos logísticos, hoy en día y a nivel internacional, Colombia se posiciona en los escalafones de competitividad de forma intermedia, esto se refleja en los más importantes estudios internacionales como el *Índice de*

Desempeño Logístico (LPI), medición que realiza el banco mundial cada dos años y la cual busca medir la eficiencia de las cadenas de suministro internacionales evaluando factores políticos, infraestructura, normas, geografía y economía política. En su última versión 2016

Colombia se ubicó en el puesto 94 de 160 países con un puntaje de 2.61 en una escala de medición de 0 a 5 puntos. (The World Bank, 2016)

Según el *Índice Global de Competitividad* 2016-2017 Colombia se ubica en el puesto 61 de 138, en el *Doing Business* 2017, en el puesto 53 de 190 países, o como lo demuestra el *Informe de Competitividad Mundial* - IMD- 2016 donde se establece en el puesto 51 de 61 países, estos resultados permiten demostrar la importancia sobre el compromiso que debe tener del gobierno, los sectores empresariales y económicos del país para adoptar políticas y medidas e implementar proyectos en el desarrollo del sector. (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2017)

Con el fin de ilustrar la evolución y desarrollo de los operadores logísticos en Colombia, se eligieron como referencia tres compañías nacionales, las cuales se destacaron por su crecimiento y competitividad en el sector traspasando las fronteras nacionales, esto según los ranking realizados en los últimos años, como lo demuestra el Ranking Digital de Mercados 2011 – 2015, el cual mide las ventas y crecimiento de 94 empresas líderes del sector de operadores logísticos y cuyos resultados que aunque posicionan a compañías extranjeras en los primeros lugares como Kuehne + Nagel y DHL también referencia a empresas colombianas como Supla S.A, Almaviva S.A y Blue Logistics en tercer, cuarto y quinto lugar respectivamente seguidamente por Open Market, OPP Graneles conjuntamente con Inatlatic y Grupo Portuario, Panalpina y su filial DAPSA, Axionlog, Almagrario, Damco Colombia conjuntamente con Maersk Colombia, Indutrade Colombia, Sercomlog, y Colserlog. (LaNota.com, 2016)

Estas empresas dedicadas a la provisión de servicios logísticos y que en las últimas décadas han venido migrando de proveedores de servicios logísticos básicos a servicios logísticos integrales y especializados se puntualizan a continuación.

Casos de estudio

De acuerdo con él en el ranking digital 2011 – 2015 de las 94 empresas con más ventas y crecimiento en el sector de operadores logísticos, las primeras posiciones fueron ocupadas por Kuehne + Nagel, empresa de origen Aleman y DHL Global Forwarding Colombia, multinacional estadounidense, por su parte Suppla cargo se posiciono en tercer lugar, seguido del Grupo Aval

con su operador Logístico Almazaviva, Alpopular, Blue Logistics Colombia, Open Market, OPPC entre otros. (La Nota.com, 2015).

Para efectos de la presente monografía se tomarán como referencia los operadores logísticos: Suppla S.A., Almazaviva y Blue Logistics Colombia, teniendo en cuenta su connotación nacional y su posición en el ranking previamente mencionado.

Suppla S.A

Un operador logístico colombiano que, de acuerdo con su historia, relacionada a continuación representa el surgimiento de un proveedor de almacenamiento a un operador logístico 3pl

En 1944 nacen con el objetivo principal de guardar, conservar y custodiar mercancías y productos nacionales o de procedencia extranjera. Desde ese entonces, el país y la economía han vivido grandes cambios que los impulsaron a transformar la actividad orientándola hacia la prestación de servicios de valor agregado, que hoy por hoy constituyen verdaderas soluciones integrales de logística.

A la fecha, Suppla S.A. suma más de 68 años de experiencia en el mercado colombiano, se consolida como el operador logístico líder en su especialidad, con una oferta integral que les permite a los clientes la posibilidad de concentrarse en su negocio, crecer, innovar, fortalecerse y ser más eficientes, mientras Suppla se encarga de su cadena de abastecimiento.

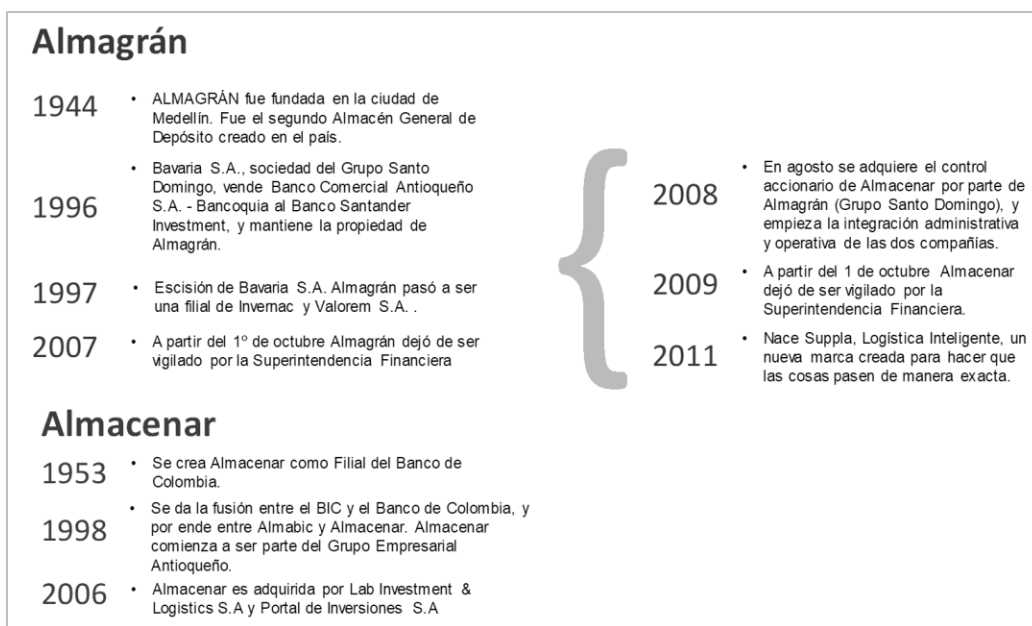


Ilustración 6. Historia de Suppla S.A.

Suppla S.A. es una compañía especializada en el diseño y operación de cadenas de abastecimiento integrando las operaciones de comercio internacional, centros de distribución, acondicionamiento secundario, transporte y gestión documental a través de un modelo basado en “Logística Inteligente”

Su portafolio de servicios integrales y especializados se soporta en un grupo de compañías filiales que permite ofrecer los mejores beneficios con cobertura local y regional; cuentan con un equipo de más de cuatro mil personas comprometidas con el desarrollo empresarial de sus clientes, orientados a satisfacer y en lo posible exceder sus necesidades, con la ayuda de tecnología avanzada para garantizar confiabilidad, eficiencia y exactitud en sus operaciones.

El Grupo Suppla hace parte de Valorem S.A. que representa uno de los grupos empresariales más importantes del país.

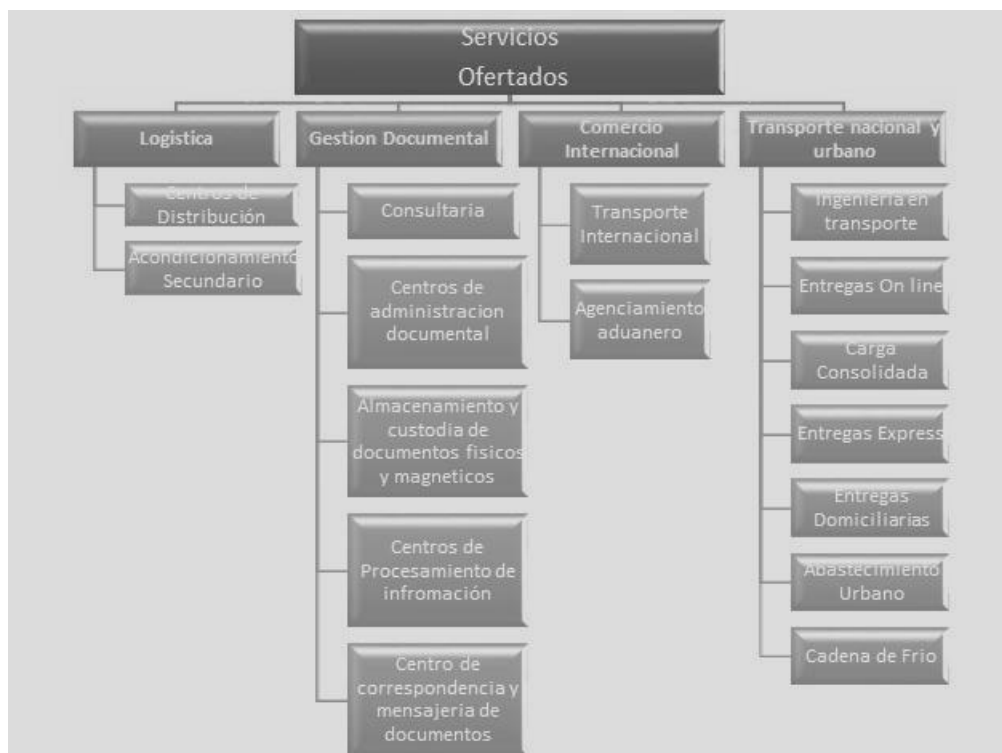


Ilustración 7: Brochure de servicios Supla S.A.

Almaviva

Uno de los operadores logísticos más representativos en el contexto colombiano por su antigüedad es Almaviva S.A, la cual es una organización privada, perteneciente al Banco de Bogotá y controlada por la Superintendencia Financiera de Colombia. (ALMAVIVA S.A, 2017)

Fundada finalizando los años 30, esta organización se constituyó como la pionera en la implementación de Almacenes de Deposito en Colombia, en la década de los cuarenta, la intensificación de sus operaciones de almacenamiento de mercancías, junto con la inversión en la construcción de inmuebles en las ciudades más importantes del país como Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla le permiten mejorar su desempeño operacional. (ALMAVIVA S.A, 2017)

Para los años 50 Almaviva se consolida como una de las empresas más importantes para el desarrollo de la economía colombiana, gracias a sus servicios de almacenaje, aumento de infraestructura con la construcción de bodegas en la Zona Franca de Barranquilla y el desarrollo de Zonas Aduaneras en diferentes ciudades, la organización crece a un ritmo geométrico convirtiéndose en un soporte fundamental para las operaciones logísticas que se realizaban

particularmente en el sector agrícola e industrial de la nación. (ALMAVIVA S.A, 2017)

En el periodo de 1960 – 1970 con el respaldo del Banco de Bogotá, se generan nuevos retos y se comienza el proyecto de la construcción de dos plantas de silos, las cuales entrarían en funcionamiento concluyendo la década de los 60's en las ciudades de Villavicencio y Chía, esto impulsó el crecimiento del sector agrícola en la región. (ALMAVIVA S.A, 2017)

Los 70 fueron años especialmente para la ampliación de oficinas, aperturas de sucursales en nuevas ciudades y principalmente para el fortalecimiento de tecnología informática y reestructuración del área administrativa. En el año de 1980 se modifica el nombre de la organización por el “Almacenes Generales de Depósito Almazava S.A.” el cual sigue vigente en la actualidad. (ALMAVIVA S.A, 2017)

Desde 1985 la empresa se ha posicionado como uno de los operadores logísticos más importantes en Colombia, modernizando sus sistemas tecnológicos y gracias a las mejoras dentro de sus procesos ha recibido certificaciones de Calidad como las ISO 9001, 9002, la certificación Q1 Ford, que reconoce la Calidad en la administración de autopartes en Centro de Distribución, certificaciones de tipo fitosanitario como del Invima, ICA y certificaciones para la seguridad en procesos logísticos como la del BASC. (ALMAVIVA S.A, 2017)

En la actualidad Almazava se describe como un operador logístico con casi 80 años de experiencia, brindando con su portafolio de servicios y estructura logística soluciones integrales y flexibles a las necesidades de sus clientes, con una cobertura en 26 ciudades de Colombia a través de puertos marítimos, fronteras y principales centros industriales y comerciales de la nación. A nivel internacional cuenta con presencia en Chile y Venezuela. (ALMAVIVA S.A , 2017)

Dentro de su infraestructura Almazava cuenta con 42 Centros de Distribución, 10 oficinas con operación de agenciamiento aduanero, 5 zonas francas y 14 depósitos habilitados de aduana. Por ser una filial del Banco de Bogotá, perteneciente al grupo AVAL líder del sector financiero se garantiza el respaldo y solidez. (ALMAVIVA S.A , 2017)

De acuerdo a la caracterización de operadores logísticos analizada en capítulos anteriores, Almazava se puede clasificar como un operador logístico de categoría 3PL, el cual dispone de un portafolio servicios inmejorable, integrando dentro de sus servicios *Transporte Internacional*

en diversidad de medios como el marítimo, terrestre y aéreo para movilizar la carga desde cualquier lugar del mundo, los productos son transportados bajo la gestión de Almaziva Global Cargo, organización asociada y en cooperación con múltiples operadores logísticos internacionales para asegurar la conjunción entre Colombia y el resto del mundo, la gestión de cargas vía marítimas se realizan dependiendo de las necesidades de sus clientes estas de tipo Full Container Load (FCL)¹ y Less Container Load (LCL)², operaciones de transporte multimodal O.T.M y transporte internacional aéreo, ofreciendo a sus clientes la posibilidad de monitorear el estado de la carga bajo un sistema de tracking de mercancías por internet. (ALMAVIVA S.A, 2017)

Otro de los servicios que se incluyen en el portafolio de Almaziva, son las *Operaciones de Transporte Multimodal OTM*, en esta modalidad se realizan operaciones de transporte multimodal trasladando mercancías de naturaleza extranjera con exclusión de tributos acogiéndose a un Documento de Transporte Multimodal (DTM)³, para esto el operador debe estar suscrito ante el Ministerio de Transporte, Almaziva para la ejecución de estas operaciones se encuentra registrado y certificado mediante la resolución 00238 del 05 de Febrero de 2007, con lo cual se llevan realizando operaciones de esta índole desde hace 10 años. La aplicación de esta modalidad de operaciones permite a los clientes de Almaziva obtener beneficios tales como menores costos en la operación de transporte, financiación de la carga, optimización de tiempos en puertos, programación de despachos y de inventarios así como tener un solo interlocutor con responsabilidad total, haciendo más sencillo el control de la cadena de suministro. (ALMAVIVA S.A, 2017)

Haciendo parte de los servicios prestados por el operador, Almaziva ofrece soluciones especializadas en *Transporte Nacional y Distribución Nacional*, servicios orientados al

¹ FCL: El término FCL (Full Container Load) implica el uso de un contenedor completo por un único remitente o expedidor, lo que significa que una vez cargado (no necesariamente de forma completa) y precintado todo su interior pertenece a un único propietario. (CECOGRUP, 2016)

² LCL: Se habla de LCL (Less Container Load) cuando se refiere a lo que comúnmente se conoce como “Grupaje” lo que significa que un contenedor transporte mercancías de diferentes propietarios o destinatarios. (CECOGRUP, 2016)

³ DTM: Documento emitido por un operador de transporte multimodal con el cual se le permite bajo su custodia y responsabilidad, la movilización de mercancías bajo una modalidad de operación especial de entrega de mercancías entre una Aduana de salida y una Aduana de llegada dentro del mismo territorio nacional, jurídicamente amparado bajo el marco legal de las decisiones 331 de 1.993 y 339 de 1.996 de la comisión del acuerdo de Cartagena hoy Comunidad Andina de Naciones y el decreto 149 de 1.999 con el cual se reglamentó el registro de operadores de transporte multimodal. (SYSCOMER, 2017)

transporte terrestre de mercancías garantizando los tiempos de entrega y seguridad de la carga, adicional otorgando un valor al servicio durante la ejecución de la operación, con la inclusión de sistemas de monitoreo en línea para “visibilidad completa de la cadena de abastecimiento y control permanente” de sus clientes. (ALMAVIVA S.A, 2017)

El servicio de *Agenciamiento Aduanero* – como Agencia Nivel 1, permite gestionar operaciones de importación, exportación y tránsito aduanero con un alto grado de celeridad, confianza y eficiencia, ofreciendo a sus clientes ventajas competitivas con la reducción de costos portuarios, evitando contingencias por demoras, sobre costos y multas. Como valor agregado los clientes se mantienen actualizados mediante boletines jurídicos informando sobre normas legales y temáticas de comercio exterior, adicionalmente durante la ejecución de los procesos de aduana, los clientes tienen la posibilidad de realizar seguimiento a los trámites aduaneros mediante el sistema Almanet. (ALMAVIVA S.A, 2017)

Con sus centros de operaciones caracterizados en bodegas cubiertas y en patios amparados bajo el régimen de Depósito Aduanero ubicados a lo largo de las ciudades más importantes de Colombia, Almazaviva garantiza que el servicio de *Almacenamiento en Depósito Aduanero*, se realice de manera estratégica y a menor costo, realizando procesos de desaduanamiento, administración y control de inventarios de mercancías, en concordancia al cumplimiento de las normatividades aduaneras entradas en vigencia y en los menores tiempos para avalar la sostenibilidad de la unidad de negocio de sus clientes. Este servicio también cuenta con el sistema de monitoreo Almanet con el fin de otorgar a sus clientes una trazabilidad y visibilidad de su operación. (ALMAVIVA S.A, 2017)

Apoyados en un sistema WMS (Warehouse Management System), Almazaviva desarrolla sus métodos de almacenamiento y control de inventarios integrando el uso de la tecnología, garantizando el control en procesos de recibo, custodia y alistamiento de mercancías, modelando las mejores prácticas enfocados en alcanzar altos niveles de eficiencia y productividad dentro de sus centros de *Distribución y Zonas Francas* convirtiéndose en verdaderas plataformas logísticas para ofrecer a sus clientes soluciones de importancia para mejorar los procesos dentro de la cadena de abastecimiento. (ALMAVIVA S.A, 2017)

Blue Logistics

La compañía actualmente tiene presencia en Ecuador, Mexico, China, Estados Unidos, Panamá y Colombia, resaltando que a nivel nacional se encuentra en las principales ciudades, ofreciendo servicios de: transporte terrestre; en los que se segregan actividades de paquetero y distribución, masivos y vehículos dedicados, transporte internacional como proyectos especiales, OTM, marítimo y aéreo trámites aduaneros y asesoría aduanera, almacenamiento; control de inventarios, alistamiento y remanufacturas, deposito simple y procesos en Zona Franca. (Blue Logistic, 2017)

El concepto corporativo que manejan para su portafolio es:” soluciones a la medida” y ofrecen valor agregado a sus clientes; este enfoque evidencia que Blue está a la vanguardia en el contexto de las redes de valor, y que al diversificar su portafolio migro de ser un proveedor tradicional a un operador logístico.

Esta afirmación se puede respaldar al validar la historia de esta compañía, que en sus inicios asesoraba a una exportadora de frutas y a la fecha presta servicios a 7.300 clientes, destacando a Santorini, Falabella, Spring Step, Casa Ideas, Haceb y PracoDidacol, entre otros.

En su proceso de expansión, e integración a adquirido empresas especialistas en almacenamiento y transporte, como Alditec y Exxe Logistica, además de constituir TradeService como usuaria industrial dentro de las zonas francas, lo cual también ha facilitado la ampliación de su cobertura geográfica, tanto al continente americano como al lejano oriente.

Dentro de su enfoque de gestión, se asigna gran importancia a las tecnologías de información, lo que se evidencia por la migración que están realizando de todas sus bases de datos e información a la nube, en busca de unificar sus plataformas de comunicación, establecer sistemas flexibles que garanticen la disponibilidad inmediata de la información, garantizando la seguridad de todos los datos.

Conclusiones

1. El afianzamiento de nuevos enfoques de gestión como el “Supply chain management”, la concepción de redes de valor y la necesidad de establecer alianzas estratégicas, sustenta el desarrollo exponencial de los operadores

logísticos: como arcos integradores y especializados, que trascienden el rol de un proveedor convencional, estableciendo relaciones de colaboración y compartiendo riesgos. Estos enlaces de las redes han alcanzado altos niveles de especialización, y en la actualidad ha incrementado tanto la oferta como la demanda en este sector, tras superar procesos de adaptación y cambio en la industria, aperturas económicas y cambios de enfoque dentro de las compañías, por una parte se continua rompiendo el paradigmas de manejo y confidencialidad de la información mientras se fortalece constantemente el uso de las tecnologías.

2. Las compañías inician a subcontratar proveedores de servicios logísticos, lo primero que se subcontrata es el transporte y el almacenamiento, es así como estos proveedores ven la necesidad en las organizaciones de ampliar su portafolio, especializarse y ofertar soluciones a las compañías. Luego de la evolución y formalización de los operadores se clasifican por categorías; las cuales se determinan según la cantidad de servicios que se le ofrece a un mismo cliente o el nivel de integración con el mismo, la responsabilidad que tiene el operador dentro de la operación del cliente y luego como esta integración hace que el proveedor de servicios logísticos participe con acciones u otros activos dentro de la organización
3. Se establece que los orígenes de los “*Operadores Logísticos*” en Colombia, provienen desde finales de los años 30, con la aparición de los prestadores de servicios de almacenamiento, quienes apoyados por el sector bancario y empresarial, iniciaron la construcción e implementación de almacenes de depósitos, conservación y custodia de mercancías de productos nacionales, con el fin de ofrecer soluciones a las necesidades de almacenaje de los sectores agrícolas del país, en especial el cafetero. Con el paso de los años y la integración de servicios de administración de inventarios, agenciamiento aduanero y transporte nacional e internacional entre otros, para generar valor y hacer más eficientes los procesos de la cadena de suministro de las empresas, se condujo a la evolución de los mismos dando como resultado a lo que hoy conocemos “*Operadores Logísticos 3PL's*”.

:

Referencias

- Accenture. (2014). *Shell collaborated with Accenture to achieve a step change in its logistics performance through the design and implementation of a 4PL logistics solution*. Accenture.
- ALMAVIVA S.A. (ABRIL de 2017). *DESCRIPCIÓN GENERAL*. Recuperado el 26 de ABRIL de 2017, de <https://www.almaviva.com.co/wps/portal/almaviva/bienvenido/quienes-somos/descripcion-general>
- ALMAVIVA S.A. (2017). *AGENCIAMIENTO ADUANERO*. Retrieved ABRIL 26, 2017, from <https://www.almaviva.com.co/wps/portal/almaviva/bienvenido/que-hacemos/agenciamiento-aduanero>
- ALMAVIVA S.A. (2017). *ALMACENAMIENTO EN DEPÓSITO ADUANERO*. Retrieved ABRIL 26, 2017, from <https://www.almaviva.com.co/wps/portal/almaviva/bienvenido/que-hacemos/almacenamientoaduanero>
- ALMAVIVA S.A. (2017, MAYO). *ALMAVIVA S.A.* Retrieved MAYO 14, 2017, from QUÉ HACEMOS - TRANSPORTE INTERNACIONAL: <https://www.almaviva.com.co/wps/portal/almaviva/bienvenido/que-hacemos/transporte-internacional>
- ALMAVIVA S.A. (2017, MAYO). *ALMAVIVA S.A.* Retrieved MAYO 2017, 2017, from QUÉ HACEMOS - CENTROS DE DISTRIBUCIÓN Y ZONAS FRANCAS: <https://www.almaviva.com.co/wps/portal/almaviva/bienvenido/que-hacemos/centros-distribucion-zonas-francas>
- ALMAVIVA S.A. (2017, ABRIL). *HISTORIA - ALMAVIVA*. Retrieved ABRIL 26, 2017, from <https://www.almaviva.com.co/wps/portal/almaviva/bienvenido/quienes-somos/historia>
- ALMAVIVA S.A. (2017). *Operación de Transporte Multimodal OTM*. Retrieved ABRIL 26, 2017, from <https://www.almaviva.com.co/wps/portal/almaviva/bienvenido/que-hacemos/otm>
- ALMAVIVA S.A. (2017). *TRANSPORTE INTERNACIONAL* . Retrieved ABRIL 26, 2017, from <https://www.almaviva.com.co/wps/portal/almaviva/bienvenido/que-hacemos/transporte-internacional>
- ALMAVIVA S.A. (2017). *TRANSPORTE NACIONAL Y DISTRIBUCION NACIONAL*. Retrieved ABRIL 26, 2017, from <https://www.almaviva.com.co/wps/portal/almaviva/bienvenido/que-hacemos/transporte-distribucion-nacional>

- Berrozpe, A. (2012). *La cadena de valor de los operadores logísticos en España: un análisis empírico*. Lulu Author.
- Blue Logistic. (2017). Retrieved from <http://www.blulogistics.com/servicio-al-cliente-es/donde-estamos-es/>
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, B. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministro* (Segunda ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Cardozo Maglioni, M. V., & Lozano Suarez, M. G. (2012). *Repositorio Universidad del Rosario*. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4051/1016018727-2012.pdf;jsessionid=075DB743708A4B0FCCF8DA66ECEE574C?sequence=3>
- Castrillon, R. (2015, Diciembre 11). Una corta revisión para introducir 3PLs, 4PLs y Proveedores de Servicios Logísticos. Bogota, Cundinamarca, Colombia.
- CECOGRUP. (2016, FEBRERO 26). *LOGÍSTICA. DIFERENCIAS ENTRE FCL Y LCL*. Retrieved from <http://cecogrup.com/logistica-diferencias-entre-fcl-y-lcl/>
- Cerasis. (2016, Septiembre). *The Essential Guide to Third Party Logistics: What is a 3PL, Considerations for Hiring, & How to Select & Implement a 3PL*. Retrieved from <http://cerasis.com/wp-content/uploads/2016/09/3PL-eBook.pdf>
- CIBELES logistics. (2013, julio 29). *Tipos de Operadores Logísticos*. Retrieved from <http://cibeleslogistics.blogspot.com.co/>
- Coyle, J., Langley, J., Novack, R., & Gibson, B. (2013). *Supply Chain Management. A logistics perspective*. South Western: Cengage Learning.
- CSCMP. (2013). *Council of supply chain management professionals*. Retrieved from http://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921
- David Trujillo, N., & Galvis Meneses, D. (2012). *Repositorio Universidad Icesi*. Retrieved from https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/68607/1/analisis_estado_business.pdf
- DNP. (2015). *La Encuesta Nacional de Logística 2015 - "Colombia es Logística"* - DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Bogotá: SISTEMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD CIENCIA, TECNOLOGIA E INNOVACION. Retrieved MAYO 07, 2017, from <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/prensa/2015/Paginas/Colombia-es-Logistica-La-Encuesta-Nacional-de-Logistica-2015.aspx>
- Duque, J., González, C., & García, M. (2014). Outsourcing y Business process. Outsourcing

- desde la Teoría económica de la agencia. *Entramado*, 10(1). Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265431574002>
- Espinel Hernandez, L. V. (2014). *Repositorio Universidad Militar*. Retrieved from <http://repository.unimilitar.edu.co:8080/bitstream/10654/13141/1/Ensayo%20Lady%20Viviana%20Espinel.pdf>
- Forum Supply Chain . (2006, Junio). *Exploring New Competences in the Logistics Industry: The Intermediation Role of 4PL*. Institute for Supply Chain Excellence. Retrieved from Governance of Supply Chains: http://www.supplychain-forum.com/documents/issues/SCF_2006_n2_v007_K126534560.pdf#page=70
- Gilbert, G., & Pinela, E. (2016). *Repositorio Dspace*. Retrieved from <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/35237/D-CSH172.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Lambert, D. (2008). *Supply chain management: Processes, partnerships, performance* (3 ed.). Sarasota, Florida.
- Langley, J. (1986). The evolution of the logistics concept. *Journal of Business Logistics*, 13.
- Langley, J., & Capgemini Consulting. (2016). *Third-Party Logistics Study*. Retrieved from http://www.3plstudy.com/media/downloads/2015/09/3pl_report-final_reduced_size.pdf
- Langley, J., & Capgemini U.S. LLC. (2006). *Third-Party Logistics Study*. Retrieved from http://www.3plstudy.com/media/downloads/3pl-archive/3PL_06_final_Book_.pdf
- Langley, J., & Capgemini U.S. LLC. (2007). *Third-Party Logistics Study*. Retrieved from http://www.3plstudy.com/media/downloads/3pl-archive/2007_3pl_study.pdf
- Langley, J., & Capgemini U.S. LLC. (2009). *Third-Party Logistics Study*. Retrieved from http://www.3plstudy.com/media/downloads/3pl-archive/2009_3pl_study.pdf
- Langley, J., & Holcomb, M. (1992). Creating Logistics customer value. *Journal of Business logistics*, 13(2). Retrieved from <http://search.proquest.com/openview/5d8977d12b7feac334f4fcf7b227cb25/1?pq-origsite=gscholar&cbl=36584>
- Langley, J., Allen, G., & Colombo, M. (2003). *Third-Party Logistics Study*. Retrieved from http://www.3plstudy.com/media/downloads/3pl-archive/2003_3pl_layout_lo_final.pdf
- Langley, J., Allen, G., & Tyndall, G. (2001). *Third-Party Logistics Study*. Retrieved from http://www.3plstudy.com/media/downloads/3pl-archive/3pl_study_2001.pdf
- Langley, J., Allen, G., & Tyndall, G. (2002). *Third-Party Logistics Study*. Retrieved from

- http://www.3plstudy.com/media/downloads/3pl-archive/2002_3pl_study.pdf
- LaNota.com. (2016, Octubre 21). *Ranking 2015 operadores logísticos de Colombia* . Retrieved from <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2015-operadores-logisticos-de-Colombia.html>
- LEGISCOMEX. (2016, Junio). *Inteligencia de Mercados*. Retrieved from Perfil Logístico de Colombia :
<http://www.legiscomex.com.proxy.bidig.areandina.edu.co:2048/BancoMedios/Documents%20PDF/perfil-logistico-colombia-2016-completo.pdf>
- Lieb, R., Robert A, M., & Van Wassenhove, L. (1993). Third Party Logistics Services: A Comparison of Experienced American and European Manufacturers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35-44.
- Logyca. (2007). *Scribd*. Retrieved from <https://es.scribd.com/doc/28125999/Tercerizacion-en-Colombia>
- Marrero, R. (2010, Febrero). *Estudio de factibilidad para la implementación de un Proceso Logístico Integral en un negocio de alimentos refrigerados en el área de Guatire* . Retrieved from
http://www.uma.edu.ve/postgrados/gestion/revistas/revista_nro2/Teg%20y%20otros/teg_rommel_marrero_2da.pdf
- Masteika, I., & Cepinskis, J. (2010). The effect of global logistics trends on 3pl: Case Lithuania market. *Business and Management*. Retrieved from
http://leidykla.vgtu.lt/conferences/BUS_AND_MANA_2010/Information_and_Communication/0856-0861_Masteika_Cepinskis.pdf
- Mindy, L. (2016). *2016 Third-Party Logistics Study*. Rightshore.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2017, Marzo 17). *Estudios Económicos - Perfiles Económicos Y Comerciales de Países de America Latina*. Retrieved from Acuerdos Comerciales de Colombia:
http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77319&name=OEE_espanol_Perfil_Colombia_16-03-17.pdf&prefijo=file
- Mossa, S., & Bhakoo, V. (2007, Marzo). *Adding value through outsourcing: Contribution of 3pl Services to Customer Performance*. Retrieved from
https://www.researchgate.net/profile/Sharafali_Moosa/publication/235283084_Adding_value_through_outsourcing_Contribution_of_3PL_services_to_customer_performance/links/0deec52cdc908c75b4000000.pdf
- Orjuela Castro, J. A., Castro Ocampo, Ó. F., & Suspes Bulla, E. A. (2005). *Revista Tecnura*.

- Retrieved from
<http://revistas.udistrital.edu.co/ojs/index.php/Tecnura/article/view/6249/7771>
- Osorio Valencia, J. E. (2006). *Gestión Financiera Empresarial: Contexto y casos colombianos*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Osorio, Hugo. (2015, Abril). Los 4PL : Operadores Logísticos de Cuarto Nivel. *Editorial.Logistica.la*. Retrieved from OPERADORES LOGÍSTICOS DE CUARTO NIVEL (4PL), UN TEMA PARA PROFUNDIZAR EN AMÉRICA LATINA.:
<https://editorial.logistica.la/2015/04/05/4pl-hugo-osorio/>
- Peter, H., Egan, V., & Li, Y. (2007, Enero). *Drivers of Fifth Party Logistics (5pl) Service Providers for Supply Chain Management*. Retrieved from
https://espace.curtin.edu.au/bitstream/handle/20.500.11937/32458/151991_27312_58920.pdf?sequence=2
- Sahid, F., & Pinzón, F. (2013). ¿Que es logística? *CIATI. Centro de Investigaciones y asistencia internacional*.
- Schneider, B. (2004). *Outsourcing. La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Bogota, Colombia: Norma. Retrieved from
<https://books.google.com.co/books?id=xlpv4LLaL7IC&pg=PA72&dq=Business+Pr#v=onepage&q&f=false>
- Servera, D. (2010). Concepto y evolución de la función Logística. *Revista Innovar Journal Revista de ciencias administrativas y sociales*, 20(38), 217-234. Retrieved from
<http://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/22403/34728>
- SYSCOMER. (2017, MAYO). *EL TRANSPORTE MULTIMODAL EN COLOMBIA* . Retrieved from TRANSPORTE MULTIMODAL:
<https://syscomer.files.wordpress.com/2012/01/trans-multimodal-en-colombia1.pdf>
- The World Bank. (2016, Julio). *The Logistics Performance Index and Its Indicators*. (T. W. Bank, Ed.) Retrieved Agosto 21, 2017, from Connecting to Compete 2016 - Trade Logistics in the Global Economy: <https://lpi.worldbank.org/report>
- Valdés Ferrer, D., & Hernández Rodríguez, N. (2013, noviembre). Logística: evolución histórica y relevancia en el contexto actual cubano. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Retrieved from <http://caribeña.eumed.net/logistica-evolucion/>
- Vasiliauskas, A., & Jakubauskas, G. (2007, Octubre). *Principle and benefits of third party logistics approach when managing logistics supply chain*. Retrieved from Transport,;
<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/16484142.2007.9638101>
- Vinay, V., Kannan, G., & Sasikumar, P. (2009). Conceptual study on 3PL/4PL new trends for

service industry. *Services Technology and Management*, 12(1). Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/P_Sasikumar3/publication/220399092_Conceptual_study_on_3PL4PL_new_trends_for_service_industry/links/574517e808ae9ace8421acb3.pdf